

Романюк Л.М.

Кіровоградський національний технічний університет

Взаємозв'язок конкурентної стратегії і організаційної культури.

Анотація. Тісний зв'язок між конкурентною стратегією підприємства і організаційною культурою є дійовим засобом управління персоналом. Для забезпечення підприємствам тривалих конкурентних переваг необхідно забезпечувати зв'язок між конкурентними стратегіями та певними організаційними культурами.

Ключові слова: конкурентна стратегія, організаційна культура, підприємство, персонал.

Вступ. Останнім часом, інтерес до організаційної культури посилюється. Це пов'язано з тим, що зростає розуміння впливу, який феномен культури здійснює на ефективність роботи підприємства.

Різні культури відрізняють членів однієї групи від іншої. Люди створюють її як механізм відтворення соціального досвіду, який допомагає жити в своєму середовищі та зберігати єдність та цілісність співтовариства при взаємодії з іншими співтовариствами.

Вітчизняним сучасним керівникам важливо розуміти, що організаційна культура підприємства є потужним стратегічним інструментом, який дозволяє мобілізувати ініціативу співробітників та полегшити продуктивне спілкування між ними. Необхідно створювати власну культуру для кожного підприємства так, щоб весь персонал розумів та підтримував її. Багаточисельні дослідження вказують, що процвітаючі компанії США, Японії, Франції відрізняються високим рівнем культури, який формується в результаті продуманих зусиль, направлених на розвиток духу корпорації на користь всіх зацікавлених сторін.

Питанням організаційної культури підприємства присвячені роботи [1, 2, 3, 4, 5] та ін. Адже в них автори не пов'язують певні організаційні культури з

конкурентними стратегіями підприємства, що на нашу думку є суттєвим недоліком.

Постановка задачі. Сьогодні існує декілька підходів до визначення поняття “організаційна культура”.

Так, під організаційною культурою розуміють домінуючі цінності, які демонструє підприємство, наприклад “якість продукції”, “лідерство за витратами” та ін.

Також організаційну культуру визначають як філософію, на основі якої формується політика підприємства щодо персоналу та клієнтів.

І.Ансоф зазначає, що найважливішим фактором клімату фірми є культура [1].

Організаційну культуру також визначають як сукупність норм, що використовуються групами працюючих в повсякденній діяльності; або як правила гри, що склалися в даній структурі, яких необхідно дотримуватися, щоб бути прийнятими в члени цього підприємства [4].

Під організаційною культурою також розуміють спостережливі регулятори поведінки взаємодії людей, такі як язык і ритуали [4]. Б.Карлоф пише: “Поняття “культура” стосується внутрішнього життя організації: це образ життя, мислення, дії і існування. Мова може йти, наприклад, про порядок прийняття рішення або про те як заохочуються та караються робітники. Це поняття містить і внутрішні зв’язки організації, і толерантність до опозиції. Воно навіть може торкатися таких явищ як організація відпочинку, стосунки з протилежною статтю або відношення до придбання символів добробуту – машин та ін” [2].

Насамкінець, організаційну культуру визначають як почуття і атмосферу, які передаються на підприємстві від одного до другого і які визначають засіб взаємодії з зовнішнім середовищем підприємства [1,2,3,4].

Всі ці дефініції відображають різні аспекти організаційної культури. Організаційна культура – це сукупність домінуючих стереотипів, цінностей і правил, які знаходять своє логічне втілення в типових моделях поведінки,

взаємодії членів підприємства один з одним та з представниками зовнішнього середовища, а також в різних продуктах підприємницької діяльності [4].

Результати. Цілі, які визначені в конкурентній стратегії підприємства можуть співпадати або вступати в протиріччя з основними принципами культури підприємства. В другому випадку, як правило, доволі складно прямувати за визначеною стратегією. Тісний зв'язок між стратегією і культурою підприємства спонукає персонал реалізувати весь потенціал, що сприяє збільшенню ефективності реалізації даної стратегії.

Умови роботи, які створюються з урахуванням повної відповідності культури підприємства процесу ефективної реалізації стратегії, повинні забезпечувати співробітників системою правил, які визначають, як їм здійснювати діяльність на підприємстві.

Елементами організаційної культури є:

- сукупність типових стереотипів сприйняття, переконань, переживань, цінностей, норм і правил, ритуалів і традицій;
- загальні моделі поведінки та взаємодії членів підприємства один з одним, а також з представниками зовнішнього середовища;
- технологія виробництва продуктів та послуг;
- будь які матеріальні продукти діяльності, включаючи планування офісів та виробничих приміщень, рекламу, продукти, технології та ін.;
- будь які продукти соціальної реальності нематеріального характеру (ідеї, оцінки, рейтинги та ін.);
- відношення до змін: вороже, нейтральне або з ентузіазмом.

Організаційна культура відображується в засобах інтеграції членів підприємства і в методах її взаємодії з зовнішнім середовищем. Культура формує певний стиль взаємодії членів організації із змінами в зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству розвиватися.

Едгар Шейн [5] виділяє наступні культурні проблеми, що пов'язані з адаптацією підприємства до зовнішнього середовища і його розвитком:

1. Проблему місії і стратегії підприємства. Розуміння місії, що поділяється більшістю членів підприємства, досягнення стратегічних цілей та ключових задач.
2. Проблему цілей. Досягнення консенсусу відносно цілей підприємства та його підрозділів на основі загальної місії.
3. Проблему засобів досягнення цілей. Встановлення єдиної думки відносно засобів, які повинні бути використані для досягнення цілей (для формування організаційної структури, створення системи заохочень та ін.).
4. Проблему визначення результатів. Досягнення консенсусу відносно критеріїв, які використовуються для визначення і оцінки кінцевого та проміжного результатів, вкладу індивідів та груп.
5. Проблему корекції. Досягнення згоди відносно зміни стратегії, якщо немає позитивних результатів в діяльності підприємства.

Едгар Шейн [5] також виокремлює сукупність соціокультурних проблем підприємства, які пов'язані з інтеграцією його членів, в тому числі:

1. Проблему загальної категоріальної мови. Якщо члени групи не здатні спілкуватися та розуміти один одного, то таку спільність назвати групою не можна.
2. Проблему групових меж та критеріїв. Одним з важливих аспектів культури є досягнення домовленості відносно правил членства в групі.
3. Проблему сили і статусу. Кожне підприємство визначає правила, норми та критерії щодо отримання, підтримки та втрати індивідуальної влади. Злагода в цій сфері допомагає членам групи керувати емоціями та стримувати агресивність.
4. Проблему дружби, любові та тісних відносин. Кожне підприємство повинно визначати свої правила, визначати рівень допустимих тісних стосунків між членами підприємства.
5. Проблему заохочування та покарання. Будь який з членів підприємства повинен розуміти зв'язок між діяльністю кожного та закономірними наслідками, що виражаються у формі заохочування чи покарання.

Організаційна культура являє собою соціальний феномен, що постійно розвивається та вдосконалюється. Для забезпечення реалізації конкурентної стратегії на підприємстві необхідно культивувати певні риси культури через навчання персоналу та змінювати риси культури певних груп працюючих в разі перешкод при реалізації стратегії.

Виділяють наступні основні історичні типи організаційних культур [4]:

1. Кланова культура.
2. Ієрархічна культура.
3. Едхок - культура.

В умовах кланової організаційної культури особливу увагу приділяють підтримці атмосфери гнучкості та задоволення персоналу підприємства, що дозволяє чутливо ставитися до емоційних переживань клієнтів. На підприємстві з клановою культурою співробітники сприймають себе як одну родину або коло добрих друзів, серед яких багато спільних поглядів. Для підприємств характерні високий рівень узгодженості та взаємної лояльності, а також дотриманість традицій. На підприємстві даного типу приділяється особливе значення вигоді від довготривалого розвитку персоналу.

Критерієм ефективності підприємства є єдність його членів.

Підприємству з едхократичною організаційною культурою характерні динамізм, підприємництво та творчість. Представники даної культури готові ризикувати заради можливості задовольнити свої потреби та цілі. Вони проявляють готовність до змін. Орієнтація, налаштованість керівництва та персоналу на пошук нового, уважне ставлення керівництва підприємства до ідей персоналу, безперервне навчання персоналу.

Критерієм ефективності діяльності підприємства є творчість, інновації, випуск унікальних або нових продуктів, послуг.

Підприємство з ієрархічною культурою орієнтоване на підтримку внутрішнього порядку та стабільності при прагненні до економічної результативності. Як правило, цей тип організаційної культури характеризується високим рівнем формалізму і структуризації. Носії даної

організаційної культури чітко дотримуються процедури. Від підлеглих вимагають надійності та передбачуваності поведінки, результатів.

Критеріями ефективності підприємницької діяльності можна вважати низьку ціну, надійне постачання та стабільне функціонування.

Наведені види організаційних культур втілюють “чисті” типи, які рідко зустрічаються в реальному житті. Як правило, будь яке підприємство характеризується унікальною комбінацією елементів кожного типу культури. В дійсності характеристик зазначених типів культур може бути значно більше ніж наведено вище.

Але основні положення культури підприємства не повинні суперечити принципам діяльності, які необхідні для досягнення стратегічного успіху. Тісний зв’язок культури із конкурентною стратегією підприємства є потужним важелем управління персоналом з метою поліпшення його використання.

Для ефективного використання персоналу на вітчизняних підприємствах з конкурентними стратегіями за класифікацією Томпсона А., Стрикленда Дж. [3], пропонуємо застосовувати перелічені типи культури, з урахуванням їхніх основних характеристик, таким чином:

Таблиця 1 – Взаємозв’язок організаційної культури з конкурентною стратегією

№	Організаційна культура	Стратегії		
		Лідерства за витратами	Диференціації	Оптимальних витрат
1	Кланова	+		
2	Едхок – культура		+	+
3	Ієрархічна	+		

Наведена вище таблиця показує взаємозв’язок організаційної культури з конкурентною стратегією підприємства.

З урахуванням характеристик кланової культури, які викладено вище, можна припустити що за умови існування на підприємстві стратегії лідерства за витратами, персонал буде ефективніше реалізовувати ідею цієї стратегії, якщо буде здатним підтримувати атмосферу лояльності, сприйнятливо ставитися до інтересів споживачів, які дуже чутливі до ціни. Організаційна культура повинна бути орієнтованою на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат та участю персоналу в контролюванні рівня витрат.

Ієрархічна культура більш орієнтується на стабільність. Від підлеглих вимагається передбачуваність поведінки, критерієм ефективності підприємницької діяльності є низька ціна.

Стратегія лідерства за витратами буде мати успіх, якщо персонал підприємства буде відповідати характеристикам цих організаційних культур, оскільки стратегія характеризується відносно постійними технологічними процесами, а низькі ціни (низькі витрати) є серйозною конкурентною перевагою на ринку.

При реалізації стратегії диференціації виробничий процес орієнтований на дослідження та розробки, дозволяє виробникам використовувати більш сучасні технології, поліпшувати якість продукції, її можливості або привабливість.

Підприємства, що успішно реалізують стратегію оптимальних витрат, здатні розробити та впровадити додаткові цінності товару з меншими витратами або запропонувати продукцію, яка відрізняється від конкурентів кращими якісними показниками, але за нижчими цінами.

Ефективна реалізація цих двох стратегій можлива за умов існування інноваційної атмосфери, тобто персонал підприємства повинен поділяти принципи та правила едхок - культури. Дотримання правил едхок - культури призведуть до впровадження інновацій, випуску унікальних або нових продуктів та послуг.

Висновки. В умовах постійних змін, які відбуваються на ринку, здатність до зміни стратегії є необхідною умовою для отримання тривалих конкурентних

переваг. Але для цього необхідно забезпечити тісний зв'язок організаційної культури та конкурентної стратегії, який допоможе підприємству адаптуватися до нових умов ринку. Також цілком очевидно, що організаційна культура здійснює значний вплив на взаємовідносини і діяльність людей на підприємстві. Це дієвий засіб управління персоналом, який допомагає підвищити ефективність його використання у відповідності із стратегією.

Метою подальших досліджень є пошук можливих шляхів досягнення взаємозв'язку конкурентних стратегій підприємства з відповідними типами організаційних культур на вітчизняних підприємствах.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ. / Науч.ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч.ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.; Экономика, 1991. – 239 с.
3. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. – М.: Юнити, 1998 – 576 с.
4. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002. – 501 с.
5. Schein E.H. Organisational Culture and Leadership. A. Dynamic View. San Francisco – Washington – London. Jossey – Bass Publishers, 1985.